

Værdierne kan ses på bundlinjen

Når værdierne rykker ind i stedet for reglerne, bliver medarbejderne ofte mere engagerede, fordi de får større indflydelse på deres egen hverdag, mener Rita Jeppesen fra Vestsjællands Amt

Når Kalundborg Kommune baserer sit styringskoncept på et grundlag, der er præget af dialog og værdier, så siger det noget om, hvad der skal ligge bag medarbejdernes handlinger.

Det er ikke som for år tilbage regler og retningslinjer, der skal afgøre, hvordan du som medarbejder skal handle, men derimod den dialog du har med kollegerne og din chef, som gør, at I løbende kan holde hinanden fast på at arbejde den rigtige vej. Og hvad der er rigtigt – ja, det er værdierne med til at fastlægge.

Med andre ord: Værdierne gælder i hele organisationen og sikrer overensstemmelse om blandt andet normer, men det er via dialogen på vores arbejdsplads, vi finder frem til, hvordan vi vil arbejde med værdierne.

”Værdierne er med til at afgøre, hvordan vi behandler hinanden i organisationen. Henvender vi os til hinanden med ordrer og direktiver eller med udgangspunkt i værdier som respekt og anerkendelse af menneskers forskellighed”, siger Rita Jeppesen, der har været vant til at arbejde med værdier i



En værdibaseret organisation har brug for flere drøftelser, men de tjener sig ind i sidste ende, fordi medarbejderne producerer mere, når de trives, mener Rita Jeppesen.

Styringsfilosofien er baseret på:

- Central styring – decentral ledelse
- Så høj grad af værdistyring som muligt
- Høj grad af decentralisering
- Forskellighed er en styrke
- Obligatorisk videndeling
- Ensartethed og enkelthed

Vestsjællands Amt og fra 1. januar skal sidde i Team Arbejdsmiljø under Løn og Personale i Kalundborg Kommune.

Præger eget arbejde

Vejen til at handle værdibaseret kan imidlertid godt være hård for både ledere og medarbejdere – og for mange vil det være en tilvænningsag at skulle bruge sig selv til at tage stilling frem for blot at slå op i en regelsamling.

”Det er ikke altid let at arbejde efter værdier i en politisk ledet organisation, og rigtigt mange vil være forsigtige i starten og efterlyse reglerne. Men lederne har et særligt ansvar for, at værdierne bliver implementeret på de enkelte arbejdspladser – de skal vise vejen og skabe tryghed. Først når det sker, vil medarbejderne påtage sig deres del af forpligtelserne og turde tage mere ansvar for et godt arbejdsliv, som er baseret på en åben og ligeværdig dialog”, siger Rita Jeppesen.

Og vejen hertil hedder dialog og processer.

”At udforme værdierne er det mindste af det. Udfordringen ligger i at implementere dem i organisationen. For at lykkes med det, er det vigtigt, at betydningen af ordene bliver diskuteret lokalt på arbejdspladsen. Den største forskel på at basere arbejdet i organisationen på værdier, frem for på retningslinjer, er processerne. Vi skal snakke mere om, og arbejde mere med, processer. Det gode er, at når ledere og medarbejdere drøfter værdierne, skaber det engagement, fordi de er med til at præge deres egen hverdag i en helt anden grad end tidligere – de aftaler jo selv, hvad der skal til hos dem for, at værdien *trivsel* er til stede”, siger hun.

Respekt for forskellighed

Betyder det, at der skal flere drøftelser til end i ikke-værdibaserede organisationer?

”Ja, men det tjener sig hjem igen, fordi alt det man ellers taler om to og to efter møderne, bliver unødvendigt. Der skal være den tillid og åbenhed som gør, at ingenting er for stort eller for småt at tage op på møderne. Hvis det er vigtigt for dig, skal det drøftes. Derfor er det også vigtigt at sige fra overfor

en kollega – leder som medarbejder – der altid taler negativt om forløbet efter et møde. Pointen er, at når man har en åben organisation, hvor alt kan bringes frem, så forpligter man sig også til at sige fra på møderne – og ikke via sure opstød i krogene”, siger Rita Jeppesen.

I en tid hvor der bliver mere og mere kamp om arbejdskraften, kommer kampen til at stå om, hvilke arbejdspladser, der bliver betragtet som værende mest attraktive.

”Og her kommer vi ikke udenom den værdibaserede personalepolitik. Herigennem kan der tages de individuelle hensyn som gør, at man som medarbejder synes, at arbejdspladsen er attraktiv. Der skal være plads til, og respekt for, forskellighed – og der skal være en bred vifte af forskellige typer af arbejdspladser, så medarbejderne oplever, at der også er mange forskellige muligheder. Hvor man generelt set for 10 år siden ønskede regler at rette sig efter, så er det mest almindelige i dag, at folk tænker, at arbejdspladsen skal ”have plads til mig og det jeg vil”, siger Rita Jeppesen.

Den afgørende faktor

Og det kan godt betale sig at spekulere i medarbejdernes trivsel. Ikke blot for deres blå øjnes skyld, men simpelthen fordi medarbejderen er den mest afgørende faktor for, hvordan organisationen klarer sig.

At udforme værdierne er det mindste af det. Udfordringen ligger i at implementere dem i organisationen.

Rita Jeppesen, sekretariatsmedarbejder



”Grundlæggende er det jo sådan, at jo mere vi trives, des mere yder vi. Vores produktion afhænger simpelthen af, hvordan vi oplever, at den værdibaserede personalepolitik efterlever. Jeg er ikke i tvivl om, at opgaverne nok skal blive løst alligevel, men man undgår at spille vigtige ressourcer, hvis man oplever at personalepolitikken virker. Hvis værdien er anerkendelse, skal lederen handle anerkendende ved at rose medarbejderne, når de har gjort det godt, og ikke blot tage det for givet”, siger Rita Jeppesen og runder af:

”Alle folk vil jo gerne arbejde. Så, når de rigtige betingelser er til stede, fænger den arbejdsmæssige gnist endnu mere – og så vil stoltheden brede sig som ringe i vandet”.

Af Helle Rasmussen